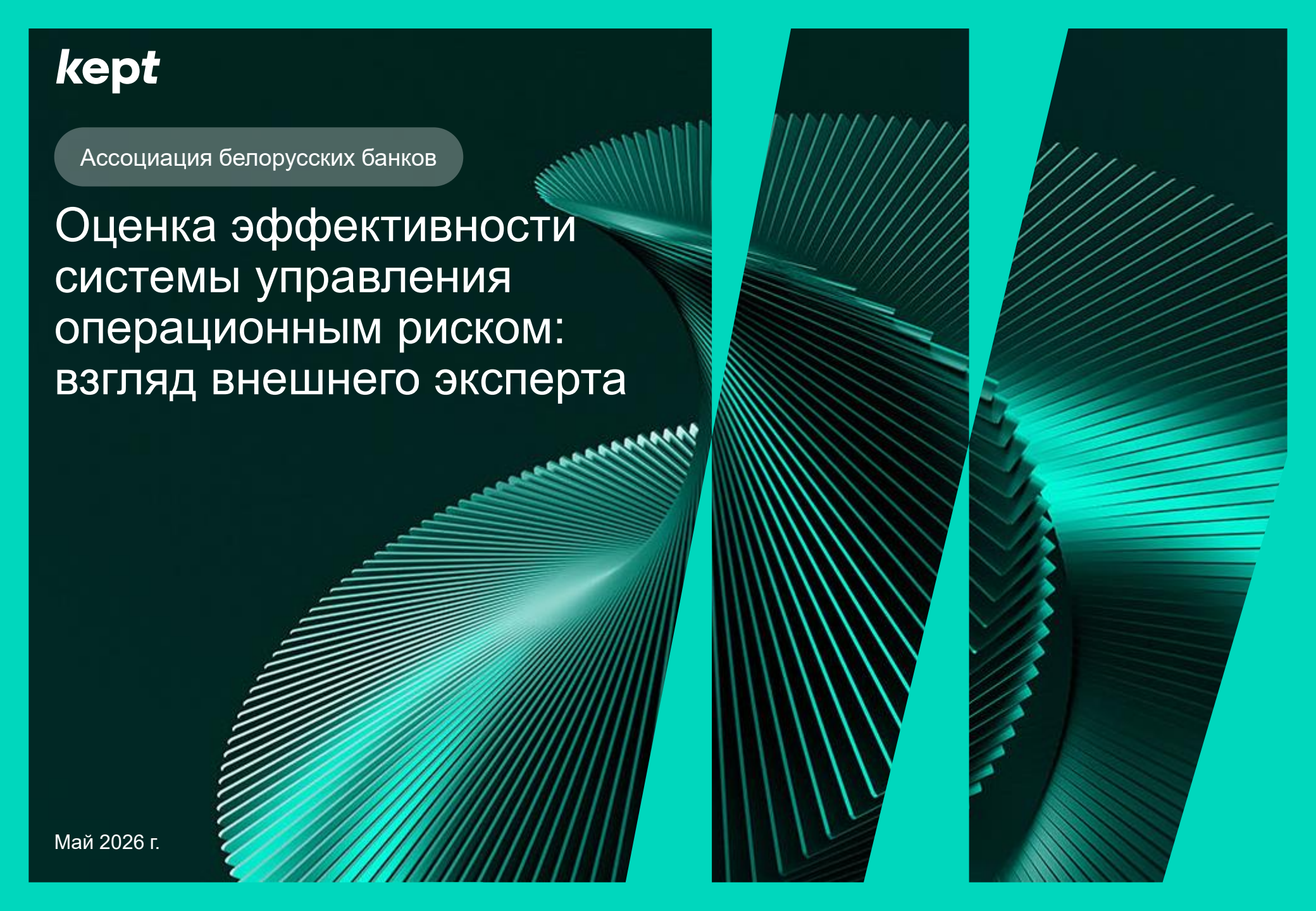




kept

Ассоциация белорусских банков

Оценка эффективности системы управления операционным риском: взгляд внешнего эксперта

Май 2026 г.



Александр Пенин

Директор, Группа по управлению
финансовыми рисками Kept Banking



apenin@kept.ru

Эксперт по управлению кредитными рисками, операционными рисками и аудиту. Специализируется на создании систем управления кредитными и операционными рисками, разработке моделей оценки и их валидации. Значительный опыт по внедрению требований МСФО (вкл. МСФО 9) в финансовом секторе РФ. FRM, ACCA

На каждом этапе системы управления операционными рисками на сегодняшний день существуют места, требующие особого внимания.

1 Управление и среда

- Низкая вовлеченность в процессы СУОР ключевого менеджмента
- Избыточный документооборот в процессах СУР
- Восприятие СУОР внутри Банка, как малоэффективный и ненужный процесс

2 Риск-аппетит

- Банк пренебрегает риск-аппетитом, как эффективным инструментом СУОР
- Риск-аппетит принимается не как желаемый, а как предельный уровень

3 Идентификация рисков

- Идентифицируются риски без учета влияния их на цели Банка
- Отсутствие четкого классификатора рисков
- Размытость формулировок рисков, их факторов и их последствий

4 Оценка рисков

- Проведение оценки для слишком большого числа рисков
- Отсутствие учета статистики по рискам и произошедшим инцидентам
- Избыточность методологии оценки риска

5 Управление рисками

- Управление рисками без учета риск-аппетита
- Попытка управления слишком обширным количеством рисков
- Низкий уровень применимости ключевых индикаторов риска (КИР)

6 Мониторинг

- Упор на крупные риски, вместо рисков выходящих за лимит
- Отсутствие четкой взаимосвязи мониторинга рисков с процессами ВК и ВА
- Низкий уровень автоматизации Риск менеджмента

Что проверяет внешний эксперт для оценки соблюдения установленных требований и процедур управления операционным риском?



Необходимо убедиться в том, что:



Процедуры управления ОР формализованы во внутренних документах, утвержденных исполнительным органом кредитной организации



Обеспечена фактическая реализация процедур управления ОР

Процедуры
управления
ОР

Идентификация ОР

Сбор и регистрацию информации о внутренних событиях ОР и потерях от его реализации

Определение потерь и возмещений потерь от реализации событий ОР

Количественная оценка уровня ОР

Качественная оценка уровня ОР

Выбор и применение способа реагирования на ОР

Мониторинг ОР

Что проверяет внешний эксперт для оценки качества ведения базы событий?



Необходимо убедиться в том, что:



База событий является полной, т.е. содержит информацию о всех событиях ОР с потерями, превышающими порог регистрации. В качестве критериев полноты базы событий могут выступать следующие показатели:



Информация в базе событий является точной и корректной, т.е. по каждому событию ОР из выборки заполнены все релевантные поля базы событий. Информация в базе событий при необходимости актуализируется.

Пример

Контрольный показатель уровня ОР	Контрольное значение	Сигнальное значение
Доля выявленных (по количеству) в ходе оценки эффективности функционирования СУОР событий ОР с валовыми прямыми потерями*, превышающими порог регистрации, которые Банк не отразил в базе событий, по отношению ко всем зарегистрированным в базе событий событиям ОР с валовыми прямыми потерями*, превышающими порог регистрации, за годовой период	$\leq 5\%$	$\leq 3\%$
Отношение сумм валовых прямых потерь* от реализации выявленных в ходе оценки эффективности функционирования СУОР событий ОР с прямыми потерями, превышающими порог регистрации, которые Банк не отразил в базе событий, к общей сумме валовых прямых потерь* от реализации всех событий ОР, зарегистрированных в базе событий с прямыми потерями за годовой период	$\leq 5\%$	$\leq 3\%$

* за исключением потерь от реализации событий кредитного риска, связанных с реализацией ОР



Примеры инструментов проверки:

- сверка событий операционного риска с данными бухгалтерского учета
- формирование выборок из различных баз событий (в случае раздельного ведения базы событий по видам ОР)



Примеры инструментов проверки:

- формирование выборок из базы событий
- выгрузка из ИТ-систем данных о внесении изменений в базу событий

Во внутреннюю базу данных об операционных инцидентах включается информация об операционных инцидентах, по каждому из которых сумма прямых потерь без вычета возмещения составляет **10 и более размеров базовой величины, действующей на 1 января календарного года**, и менее указанного минимального порога с учетом косвенных и (или) потенциальных потерь от операционных инцидентов или без них в случаях, установленных организацией самостоятельно

45 рублей (BYN)
с 01.01.2026

Определение критериев для оценки качества ведения базы событий



Требования к форме и содержанию информации в базе событий:

Корректно определены виды потерь, т.е. в базе событий указана информация, являются ли потери от реализации каждого события ОР прямыми или косвенными (которые, в свою очередь, включают косвенные и потенциальные потери).



Корректно определена величина потерь, в том числе соблюдены:

- требования к учету потерь, включая сроки выявления и правила отражения в бухгалтерском учете потерь от реализации событий ОР с регуляторных требований НБ РБ
- порядок и методы определения величины потерь от событий ОР
- порядок и методы стоимости возмещений от событий ОР, включая достоверность, полноту и своевременность учета возмещения



Примеры инструментов проверки:

- Формирование выборок из базы событий, сверка видов потерь в базе событий с классификатором, установленным в ВНД кредитной организации и требованиях НБ РБ



Примеры инструментов проверки:

- Формирование выборок из базы событий, сверка величины потерь с данными бухгалтерского учета.

Что проверяет внешний эксперт для оценки эффективности мероприятий, направленных на повышение качества СУОР?



Необходимо убедиться в том, что:

В ВНД определен комплекс мероприятий, направленных на повышение качества СУОР и уменьшение негативного влияния ОР, включая:

- мероприятия, направленные на предотвращение и (или) снижение вероятности событий ОР
- мероприятия, направленные на ограничение размера потерь от реализации событий ОР

Отчеты по ОР содержат информацию о результатах выполнения мероприятий, направленных на повышение качества СУОР и уменьшение негативного влияния ОР

Меры, направленные на уменьшение негативного влияния ОР, разрабатываются с учетом оценки их эффективности и уровня остаточного риска.

Пример критерия эффективности мер – стоимость принятия мер не превышает экономический эффект от их внедрения



Примеры инструментов проверки:

- формирование выборок проведенных мер по уменьшению негативного влияния ОР
- анализ внутренних документов и отчетов по операционному риску

- Соответствие СУОР требованиям регулятора, включая документирование и реализацию процедур
- Методы оценки ОР
- Соблюдение процедур управления ОР, а именно оценка точности и достоверности информации об осуществляемых процедурах в рамках СУОР

- Порядок ведения базы событий
- Классификация событий ОР
- Оценка потерь и компенсаций от реализации ОР
- Управление риском информационной безопасности
- Управление риском информационных систем
- Наличие организованной структуры управления ОР, включающей в себя все подразделения и работников организации (исключая конфликт интересов)

Анализ основных составляющих СУОР:

- Вовлеченность всех подразделений и работников организации
- Распределение ответственности и задач между ними
- Наличие отдельного подразделения, ответственного за организацию управления ОР
- Перечень процессов организации
- Наличие центров компетенций для них
- Порядок взаимодействия подразделений, задействованных в управлении ОР.

Система качественной оценки:

1 балл	Полностью соответствует
2 балла	В целом соответствует, с отдельными несущественными нарушениями
3 балла	Соответствует не полностью, так как выявлены существенные отклонения и нарушения, требующие серьезной переработки (реинжиниринга) выполнения процедуры
4 балла	Не соответствует в целом

По результатам проверки определяется средневзвешенная оценка эффективности.

Запрос верхнеуровневых документов:

- Политика управления операционным риском (общие положения)
- Процедуры управления операционным риском
- Стратегия управления рисками и капиталом
- Политика информационной безопасности
- Политика информационных систем.

www.kept.ru

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

Аудиторским клиентам, их аффилированным или связанным лицам может быть запрещено оказание или предоставление некоторых или всех описанных услуг и технологических решений.